

流程管理系统化三级培训方案简介

本方案既照顾由浅入深的学习规律，又力求牢牢把握实训实战，效果为王的培训理念，通过精心设计的，前后呼应的三个课程，首先提供流程管理和优化全套方法论的实战培训，第二步站到组织全局的高度，建立端到端的全局流程观和统一的降本增效的流程管理理念和管理语言。第三步对于流程优化和变革带来的组织挑战和风险做系统的分析、探讨，力求有效管理，用最快的速度，为企业系统化培养有战斗力和变革力的流程管理领导团队和骨干执行团队！具体细节请参考下文：

第一级精华实战课程：卓越的流程管理与优化

(实战一天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】 流程提效、流程问题根因、流程问题解决、ESIBA、长效执行

【课程时长】 1天（估计每天6.5小时）

【课程对象】 董事长，董事会成员，总经理，高层管理人员，中层管理人员，
流程骨干

【课程形式】

启发式演讲，问题讨论和个案分析。

问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配白

板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

如果条件具备，本课程**可以使用学员企业真实工作场景**作为实战模拟的案例，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

采取小组互动式教学，**学员人数不可超过 35 人。**

【课程背景】

流程优化是一项策略，通过不断发展、完善、优化业务流程保持**企业的竞争优势**。在流程的设计和实施过程中，要对**流程**进行不断的改进，以期取得最佳的效果。对现有**工作流程**的梳理、完善和改进的过程，称为流程的优化。流程优化不仅仅指做正确的事，还包括如何正确地做这些事。本门课程重点关注流程梳理诊断与优化这一对命题，以解析企业发展的过程中：

如何进行流程的分析诊断？

如何优化流程以提升效能？

如何保证流程长期有效执行？

本课程通过经典的方法论研讨、大量案例剖析、学员企业现场分享等多种形式，带领大家重新理解和审视变革管理，其主要目的在于帮助学员了解流程管理中的基本概念，常用术语和关键要素；在流程梳理诊断中通过各种科学的方法对现有流程进行量化分析和增量分析；知晓流程优化的关键所在，了解行之有效的流程优化方法；明白如何把控风险和管理消极方；学习如何长效执行流程工作。使企业能把流程优化落到实处，实现流程优化的预期目标，从根上

提高企业的管理水平和竞争力。

【课程收益】

了解流程管理，把握流程优化的核心；

学习对现有流程进行分析诊断，寻找流程绩效的量化指标并对其进行增量分析；学习具体的流程优化方法。

可以提供新的思路，新的方法以适应复杂多变的外部环境，解决业务难点，管理痛点。

学习业内先进管理经验，培养员工的职业认同，使流程优化落到实处。

【课程大纲】

第一部分：流程管理的概述

流程的缘起

流程的六大要素

流程的三大术语

第二部分：流程的识别

第一节：流程的责任人

识别流程责任人

第二节：流程的关键成功因子

找准流程中的关键成功因子

- 研讨要点：出差报销流程的CSF是什么？
- 研讨要点：考虑顾客的期望并兼顾企业整体利益的情况下，哪些指标是

流程的 CSF ?

方案简报锁定目标流程

第三部分：流程梳理和诊断

第一节：分析的中立性

第二节：流程绩效的量化分析

量化分析的三大维度

- 研讨要点：产品和服务有多“好”？
- 研讨要点：流程有多“快”？
- 研讨要点：流程有多“贵”？

分析指标举例

分析模板案例

第三节：流程绩效的增值分析

顾客增值

战略增值

第四节：诊断与分析的区别

- 流程梳理诊断举例：流程图访谈
- 流程梳理诊断举例：行业标杆法
- 流程梳理诊断举例：DELPHI 法

第五节：急迫性判断

聚焦急迫性问题：成对比较

第四部分：流程优化执行

第一节：流程的优化核心原则

- 研讨要点：如何优化服务流程？

流程优化案例思考

提效增益

无边界协同

第二节：流程优化的方法

流程优化之 ESIBA 法

流程优化之数智化

流程优化之流程穿越法

流程优化之世界咖啡法

流程优化之头脑风暴法

可行性效果度权衡

第三节：流程使能器——方案简报

举措组合设计

成本收益评估

第四节：风险和消极方管理

项目相关方的影响力

项目相关方对成果的兴趣和利益

- 研讨要点：面对不同的项目相关方，应该采用哪种方法应对？

第五节：流程长效执行的管理体系

重视流程管理的企业文化

建设流程管理的专业队伍

➤ 研讨要点：掌握哪些能力的团队才能称之为专业流程管理团队？

坚持流程手册的持续升级

第二级全局提升课程：组织可持续改进的流程管理

(互动研讨半天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】 流程支撑战略、全生命周期提效、流程变革挑战与应对

【课程时长】 0.5 天（估计 3 小时）

【课程对象】 董事长，总经理，副总经理，各部门经理，流程管理部门经理

【课程形式】

启发式演讲，工具和方法示范，案例分析与实战模拟紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配有白板和白板水笔更好

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点，又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

采取小组互动式教学，**学员人数无限制。**

【课程背景】

几乎所有世界一流的企业，如：GE、Motorola、IBM、丰田等，均致力于流程改进，管理企业的关键是建立一套好的流程并保证其得到切实执行。建立好的业务流程是管理者的职责，为此，管理者有必要掌握管理和改进流程的知识和技术。

本课程面向企业中高层领导，重点探讨如何运用流程管理对战略和业务构成持续有力支撑，以及在建设“流程型”企业过程中，中高层领导的将面对的挑战和应对之道。特别是如何抢抓公司级端到端的提高效能的机会。

本课程帮助企业中高层领导站到组织全局的高度，统一管理语言和建立全局观，系统学习或探讨如何建立可以持续改进和优化的流程管理体系，建设持续改善，提高效率的文化。

【课程收益】

◇ 个人收益：

了解流程管理与优化的全貌和最新的发展动态，站到国际流程管理与优化的前沿，高屋建瓴地体会企业流程化管理的最佳思路；

系统了解和掌握现代流程管理与优化的知识体系和思维方法；

树立流程管理与优化理念，并能在战略落地和日常经营中加以应用；

◇ 企业收益：

提高公司中高层从战略和业务角度运用流程管理的能力，高屋建瓴地体会企业流程化管理最佳思路；

在公司内为应用流程管理与优化建立整体思路，统一思想；

抢抓公司级端到端的提高效能的机会。

增强公司的流程资产竞争力。

【课程大纲】

第一部分：战略转型与流程管理

流程管理的起源和两大流派

价值型流程管理

用流程管理支撑战略转型

- 1、并购后的流程整合和一致性 丹纳赫的案例
- 2、新业务领域开拓与流程管理 丹纳赫的案例
- 3、萃取最佳实践，充实流程资产 华为北非案例
- 4、数字化转型与流程优化
- 5、新一代业务流程管理工具（流程挖掘）

流程资产是企业竞争力

第二部分：全生命周期流程提效建设方法和挑战应对

APQC 和 ETOM 的概述和比较

流程体系规划梳理

流程全生命周期管理体系

流程建设常见挑战和应对策略

- 1、如何分析流程的“增值”？
- 2、如何确定合适的“流程责任人”？
- 3、如何高效锁定有价值的“流程问题”？
- 4、中高层经理如何实际了解流程的执行状态？
- 5、如何为跨组织边界的流程梳理和优化工作提供组织保障？
- 6、如何为跨组织边界的流程梳理和优化工作争取利益相关方支持？
- 7、流程梳理和优化工作中，各级经理如何分工？
- 8、流程管理工作中如何掌握灵活性与控制力的平衡？
- 9、如何推动基层员工参与流程管理工作？
- 10、如何建立流程管理的长效机制？

变革管理概述

第三部分：不断创新的流程管理

流程绩效与部门绩效的区别和融合

柔性和敏捷的流程

流程的数智化技术（以 BI 型风控合规嵌入为例）

第三级战略引领课程：流程变革管理课程大纲

（互动研讨半天版）

（如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认）

【课程关键词】 流程变革、明确变革目标，领导变革，变革心理学、双路处理、STATE

【课程时长】 0.5 天（估计每天 6.5 小时）

【课程对象】 董事长，董事会成员，总经理，高层管理人员，中层管理人员

【课程形式】

丰富新鲜的案例分析,深刻的问题解决建议,将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

采取论坛式教学，在现场影音设备的良好配合下，**学员人数无限**

制。

【课程背景】

制度流程是企业生存的基础设施，但面对企业运行中种种因素的不确定性的影响；流程变革又是企业发展的动力。面对企业可持续发展的需求，流程僵化不变可能成为障碍性的因素，但流程变革会不会将企业引入误区？

本节课重点关注流程变革管理这一对命题，以解析企业追求可持续发展的过程中：

如何进行有效的流程变革？

流程变革又何以能够在整体上始终保持积极作用？

在变革时序上始终保持有效动力？

本课程通过经典的方法论研讨、大量案例剖析、学员企业现场分享等多种形式，带领大家重新理解和审视流程变革管理，其主要目的在于帮助学员把握流程变革和变革管理的核心；分析人在流程变革过程中需要的安全感和产生的价值感，把握住流程变革的中坚力量；并学习如何在合适的时机推出流程变革、推进流程变革、避免流程变革和暂停流程变革；了解流程变革的切入点。使企业在纷繁复杂的外部环境下决定流程变革的起点、路径、保证措施、评估方法以及成果维护，找到一条保证企业可持续发展的正确流程变革管理之道。

【课程收益】

理解和审视流程变革和管理的关系，把握流程变革管理的核心；

分析参与人的安全感和价值感，学习如何寻找流程变革的中坚力量，了解流程变革的切入点，领导团队为共同的追求和利益参与流程变革、协作管理。

提升号召力和领导能力，掌握高效协同沟通的能力。

学习业内先进管理经验，培养员工的职业认同，使流程变革计划走上正规。

【课程大纲】

第一部分：流程变革与企业发展

第一单元：流程变革的必然性

外部驱动力

内部驱动力

流程变革能力关系到企业生死

企业不同阶段流程变革的规律

流程变革能力关系到职业前途

第二单元：不同类别的流程变革

流程变革的三个类别

➤ 研讨要点：流程优化属于哪个变革类别？

流程变革的五个驱动力

第三单元：流程变革的关键是人的改变

体制塑造不能忽略人的塑造

熵增定律

➤ 研讨要点：如何对抗熵增？

华为活力引擎模型

第二部分：流程变革的挑战和应对

第一单元：克服对流程变革的抗拒心理

流程变革对人心的影响

- 研讨要点：人的潜意识是如何形成的？
- 研讨要点：人的终极恐惧和终极价值感是什么？

第二单元：如何为流程变革注入安全感

信任是流程变革成功的关键

在流程变革中满足安全感需求

第三单元：如何为流程变革注入价值感

流程变革中的价值感问题

- 研讨要点：如何设置有价值的流程变革目标？
- 研讨要点：如何让参与流程变革的人获得价值感？

快赢策略

第四单元：流程变革中的跨边界沟通问题

- 研讨要点：如何进行有效的沟通？

双路处理能力

STATE 构建共享观点库

消除误会

第五单元：强调共同目标，推动流程变革出实效

推动流程变革执行的方法

- 研讨要点：认知、情绪、行为三维协调吗？

探索共同目标

➤ 研讨要点：为什么俗话说“升米恩、斗米仇”？

执行的三个动力

科特的变革管理八步法